

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA KARYAWAN PERUM BULOG
SUB-DIVRE PROBOLINGGO)**

Disusun oleh :
MIRZA FERDYAN REZKI APRILIANDA
NIM. 105020207111039

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi



**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2015**

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT.....	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pelatihan.....	7
2.1.1. Pengertian Pelatihan.....	7
2.1.2. Tujuan Pelatihan.....	7
2.1.3. Manfaat Pelatihan.....	8
2.1.3 Jenis-jenis Pelatihan.....	10
2.1.4 Metode Penelitian.....	11
2.2. Kinerja.....	20

2.2.1. Pengertian Kinerja.....	20
2.2.2. Penilaian Kinerja.....	20
2.2.3. Tujuan-tujuan Penilaian Kinerja.....	21
2.2.4. Manfaat Penilaian Kinerja.....	22
2.2.5. Pengukuran Kinerja.....	23
2.2.6. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	24
2.2.7. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	24
2.2.8. Penelitian Terdahulu yang mendukung penelitian ini.....	26
2.2.9. Model Konseptual dan Hipotesis Penelitian.....	32
2.2.9.1. Model Konseptual.....	32
2.2.9.2. Hipotesis.....	34

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian.....	35
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	35
3.3. Konsep, Variabel, Definisi Operasional Penelitian dan Skala	
Pengukuran.....	36
3.3.1. Konsep.....	36
3.3.2. Variabel.....	36
3.3.3. Definisi Operasional.....	37
3.3.4. Skala Pengukuran.....	40
3.4. Populasi dan Sampel.....	41
3.4.1. Populasi.....	41
3.4.2. Sampel.....	41

3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.5.1. Sumber Data.....	42
3.5.2. Instrumen Penelitian.....	43
3.5.2.1. Kuesioner.....	43
3.5.2.2. Dokumentasi.....	43
3.6. Pengujian Instrumen Penelitian.....	43
3.6.1. Uji Validitas.....	43
3.6.2. Uji Reliabilitas.....	44
3.7. Teknik Analisis Data.....	45
3.7.1. Uji Asumsi Klasik.....	45
3.7.2. Analisis Regresi Linier Berganda.....	43
3.7.2.1. Uji Hipotesis.....	46

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4. Gambaran Umum Perusahaan.....	49
4.1. Sejarah Berdirinya Perum Bulog.....	49
4.2. Visi dan Misi.....	51
4.3. Lokasi Perum Bulog.....	52
4.4. Logo dan Arti Logo Perusahaan.....	52
4.5. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan.....	53
4.6. Personalia Perusahaan.....	56
4.6.1. Tenaga Kerja.....	56
4.6.2. Hari dan Jam Kerja Karyawan.....	57
4.6.3. Sistem Penggajian.....	57

4.7. Karakteristik Responden.....	57
4.7.1. Usia Responden.....	58
4.7.2. Jenis Kelamin Responden.....	59
4.7.3. Pendidikan Terakhir Responden.....	59
4.7.4. Lama Bekerja Responden.....	60
4.8. Hasil Penelitian.....	61
4.8.1. Uji Validitas.....	61
4.8.2. Uji Reliabilitas.....	62
4.9. Analisis Deskriptif.....	63
4.9.1. Distribusi Frekuensi Variabel <i>On The Job Training</i> (X_1)..	64
4.9.2. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Off The Job Training</i> (X_2)..	66
4.9.3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	68
4.10 Uji Asumsi Klasik.....	70
4.10.1. Uji Normalitas.....	70
4.10.2. Uji Multikolinieritas.....	71
4.10.3. Uji Heteroskedastisitas.....	72
4.11. Analisis Regresi Linier Berganda.....	72
4.12. Uji Hipotesis.....	75
4.12.1 Uji t (Parsial).....	75
4.12.2 Uji F (Simultan).....	76
4.13. Pembahasan Hasil Penelitian.....	77
4.13.1. Pengaruh <i>On The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	77
4.13.2 Pengaruh <i>Off The Job Training</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	78

4.13.3 Pengaruh secara Simultan *On The Job Training* dan

Off The Job Training terhadap Kinerja Karyawan..... 79

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan..... 78

5.2. Saran..... 78

DAFTAR PUSTAKA..... 80

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Hal ini sesuai dengan pendapat saydam (2005) “Kemampuan SDM dalam organisasi begitu penting, sehingga di butuhkan banyak cara untuk selalu meningkatkan produktifitasnya, karena sumber daya inilah organisasi dapat lebih maju dan sukses. Melalui kreatififitasnya, organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas”.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia pada suatu perusahaan harus dilatih dan dikembangkan sehingga dapat lebih berguna dan menghasilkan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia adalah melalui pelatihan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Hal ini didukung dengan pendapat Saydam (2005) ”pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar pengetahuan (*Knowledge*), Kemampuan (*Ability*) dan ketrampilan (*skill*) mereka sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan dan bermanfaat bagi pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik, dan

pengembangan lebih ditekankan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Alasan dilakukannya pelatihan meliputi: karyawan yang direkrut belum dapat melakukan pekerjaan dengan baik, adanya perubahan - perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, untuk meningkatkan produktivitas, dan menyesuaikan dengan peraturan (Efendi, 2002: 190). Dalam melakukan kegiatan pelatihan, terdapat dua metode yang dapat dilakukan yaitu metode *on the job training* dan *off the job training*. Menurut Swasto (2011: 67) *On the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Sedangkan pengertian *off the job training* Menurut Simamora (2006: 320) *off the job training* diselenggarakan dilokasi yang terpisah. Program pelatihan ini memberikan kepada individu - individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Berdasarkan pengertian yang diungkapkan para ahli tersebut, maka perbedaan antara *on the job training* dan *off the job training* terdapat pada tempat penyelenggaraan dan materi yang diberikan. Metode *on the job training* dilakukan ditempat kerja yang sesungguhnya dan dengan memberikan materi berupa tugas – tugas kepada karyawan untuk dikerjakan. Sedangkan metode *off the job training* dilaksanakan diluar tempat kerja dan dengan memberikan materi – materi tertentu untuk diberikan kepada peserta pelatihan.

Adanya kegiatan pelatihan maka diharapkan adanya peningkatan pengetahuan, keahlian, dan sikap karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja sumber daya manusia dapat berkembang apabila terdapat usaha dari perusahaan untuk melakukan kegiatan

pelatihan baik menggunakan metode *on the job training* maupun metode *off the job training*. Hal ini didukung dengan adanya pendapat Mondy (2008: 210) yang menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas - tugasnya yang di bebaskan kepada karyawan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhannya serta penggunaan waktu sebaik mungkin. Kinerja karyawan merupakan satu tolak ukur apakah pegawai telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan memenuhi standar atau sasaran. Uraian tersebut menggambarkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kemampuan SDM, seperti pengetahuan (*Knowledge*), Kemampuan (*Ability*) dan ketrampilan (*skill*). Hal tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan yang tinggi sehingga membawa kepuasan kerja bagi perusahaan dan karyawan tersebut.

Perum Bulog Sub Divre Probolinggo yang terletak di JL.Suroyo no 40. Probolinggo, merupakan perusahaan BUMN yang terletak di Probolinggo. Perum Bulog Sub Divre Probolinggo ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang bahan pangan pokok untuk menangani penyediaan dan distribusi bahan pangan. Manajemen Perum Bulog Sub Divre Probolinggo, menyadari bahwa perkembangan perusahaan yang baik dan terarah sangat bergantung pada sumber daya manusia didalam perusahaan tersebut. Perum Bulog Sub Divre Probolinggo selalu memberikan pelatihan secara berkala baik menggunakan metode *on the job training* maupun *off the job training* untuk dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin berkembang. Perum Bulog Sub Divre Probolinggo

telah memberikan pelatihan pada semua karyawannya, baik karyawan baru maupun karyawan lama. Pelatihan yang dilaksanakan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo selalu menyesuaikan dengan masa kerja karyawan, karena disesuaikan dengan kemampuan kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang baru mendapat *on the job training* lebih banyak dan *off the job training* hanya pada saat pembekalan di awal perekrutan, sedangkan karyawan lama yang sudah menjadi karyawan tetap mendapatkan *off the job training* lebih banyak dibandingkan *on the job training*, karena karyawan lama yang akan membantu menerapkan hasil pelatihan kepada karyawan baru. Karyawan tersebut ikut sertakan dalam pelatihan *on the job training* atau *off the job training*. Alasan utama Perum Bulog Divre memberikan pelatihan ini juga agar semua pekerjaan bisa dilakukan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja karyawan. Melihat kinerja karyawan saat ini, baik karyawan lama maupun karyawan baru masih dirasa kurang optimal, jadi Perum Bulog Sub Divre Probolinggo memberikan pelatihan kepada karyawannya. Tingkat kinerja karyawan merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan tingkat keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan diperlukan adanya program pelatihan kerja. Selain dengan adanya program pelatihan yang dilakukan oleh Perum Bulog Sub Divre Probolinggo, pihak manajemen Perum Bulog Sub Divre Probolinggo melakukan beberapa cara untuk mempertahankan agar kinerja karyawan tetap baik yaitu dengan cara menjanjikan akan memberikan *reward* kepada karyawan apabila karyawan tersebut mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target, perusahaan menjanjikan kenaikan gaji apabila karyawan mampu melebihi target standar perusahaan, dan perusahaan sekali waktu akan

mengadakan rekreasi atau outbond gratis untuk para karyawan agar karyawan tersebut tidak merasakan kejenuhan dalam bekerja.

Menyadari pentingnya pelatihan kerja untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo)”**.

1.2 Rumusan masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *on the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) perum Bulog Sub Divre Probolinggo?
2. Apakah ada pengaruh *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) perum Bulog Sub Divre Probolinggo?
3. Apakah ada pengaruh secara simultan *on the job training* (X1) dan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) perum Bulog Sub Divre Probolinggo?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh *on the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) perum Bulog Sub Divre Probolinggo?
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) perum Bulog Sub Divre Probolinggo?

3. Untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh secara simultan *on the job training* (X1) dan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) perum Bulog Sub Divre Probolinggo?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.4.1 **Manfaat akademis**, yaitu untuk meningkatkan dan menambah pengetahuan praktis tentang permasalahan yang dihadapi perusahaan. sebagai pembandingan maupun sebagai informasi tambahan bagi para akademis lain yang mengambil tema penelitian serupa.
- 1.4.2 **Manfaat praktis**, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi organisasi untuk memperbaiki, membina, dan mengembangkan organisasinya, dan diharapkan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1Pelatihan

2.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Simamora (2006:104) berpendapat bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pendapat lain mengenai pelatihan dikemukakan oleh Rivai (2004:226) pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan dari pada praktik daripada teori.

Dari pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka pelatihan dapat dikatakan sebagai suatu proses belajar untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan karyawan, memberikan tambahan ilmu dan pengetahuan yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan keahlian, keterampilan dan produktifitas karyawan.

2.1.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil atau target yang harus dicapai. Perusahaan memiliki tujuan secara umum untuk meningkatkan kemampuan kinerja karyawan yang diharapkan juga berdampak positif guna kemajuan perusahaan atau peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan menurut (Henry Simamora dalam Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, 2003:174) yaitu:

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan
3. Mengurangi waktu belajar karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
4. Membantu memecahkan persoalan operasional.
5. Mempersiapkan karyawan baru untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.
8. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Adapun dua tujuan utama dari program pengembangan karyawan yang dikemukakan oleh Handoko (2001: 103) yaitu:

1. Untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Program – program pelatihan dan pengembangan tersebut di harapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran – sasaran kerja yang ditetapkan

Berdasarkan beberapa pendapat di atas tujuan dari kegiatan pelatihan tidak hanya dapat memberikan dampak terhadap karyawan yang diberikan pelatihan namun juga berdampak secara tidak langsung terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat memberikan dampak positif guna mencapai target kerja dan tujuan perusahaan secara umum.

2.1.3 Manfaat pelatihan

Melalui pelatihan yang diadakan bagi para karyawan, akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Manfaat tersebut menurut Siagan yang dikutip oleh Saydam (2006:78), ada tujuh macam, yaitu :

Meningkatkan produktifitas kerja perusahaanSDM yang telah mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang tugasnya sehari-hari akan bekerja lebih terarah, tidak akan membuang waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang di bebaskan kepadanya. Di samping itu, para karyawan tersebut akan mengamalkan hasil penelitian yang diikutinya, dengan bekerja lebih efektif.

1. Mewujudkan hubungan kerja yang serasi antar SDM
Dengan memberikan kesempatan dalam mengikuti pelatihan kepada karyawan, bukan saja berguna bagi peningkatan individu para karyawan, melainkan juga sekaligus akan dapat menumbuhkan rasa persatuan dan kekeluargaan antar mereka. Selama dalam pelatihan, mereka sempat bergaul dengan, berhubungan, dan berkomunikasi antar peserta pelatihan, sehingga menimbulkan rasa saling menghargai, saling menghormati.
2. Mempercepat pengambilan keputusan yang tepat
Melalui pelatihan, kemampuan para karyawan dalam melakukan tugas – tugas yang di bebaskan kepadanya akan semakin meningkat dan menimbulkan percaya diri untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Bertumbuhnya rasa percaya diri dan kemampuan memikul tanggung jawab ini akan membuat peluang bagi perusahaan untuk memberikan tugas – tugas yang lebih besar kepada karyawan yang bersangkutan.
3. Meningkatkan semangat kerja dan kegairahan kerja
Setelah mengikuti pelatihan, rasa percaya diri karyawan biasanya akan meningkat. Rasa percaya diri dapat menimbulkan semangat kegairahan kerja yang tinggi pada mereka. Dengan bekal yang diperoleh dari pelatihan, mereka akan mempunyai keberanian untuk bertindak dalam melaksanakan apa yang di anggapnya baik dan menguntungkan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Mendorong pemimpin untuk menggunakan gaya manajemen partisipatif
Melalui pelatihan, para karyawan akan mempunyai kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan, perilaku berubah arah yang lebih positif, rasa kepedulian terhadap perusahaan akan semakin tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut, karyawan yang dihadapi adalah karyawan yang sudah terlatih, yang telah memiliki kepercayaan pada diri sendiri, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka pemimpin akan terdorong menggunakan gaya manajemen partisipatif. Jadi karyawan dipandang sebagai mitra kerja, bukan lagi sebagai anak buah.
5. Memperlancar komunikasi sehingga berjalan efektif
Melalui pelatihan, para karyawan ditingkatkan pengetahuannya, kemampuannya, dan keterampilan tentang seluk - beluk pekerjaan dan peralatan baru yang digunakan dalam perusahaan. Dengan pelatihan, perusahaan berusaha mengangkat harkat para karyawan menjadi sosok karyawan yang mempunyai pengertian dan pemahaman lebih dalam bidang pekerjaannya. Sehingga suatu komunikasi akan lebih mudah diterima oleh karyawan yang sudah mengetahui banyak tentang perusahaan,

dibandingkan dengan karyawan yang masih minimal pemahamannya tentang tujuan perusahaan.

6. Meningkatkan rasa kekompakan dan suasana kekeluargaan dalam perusahaan.

Forum pelatihan kadang – kadang dapat pula merupakan ajang pertemuan para karyawan yang datang dari berbagai divisi. Jika selama ini mereka tidak saling mengenal, dengan mengikuti pelatihan mereka dapat kesempatan untuk mempererat rasa kekeluargaan dan rasa kekompakan yang lebih tinggi, karena para karyawan sudah saling mengerti dan memahami tugasnya masing – masing. Dari hasil pelatihan, mereka saling bergantung dalam tugas pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya program pelatihan akan memberikan manfaat bagi karyawan dan juga bagi kemajuan perusahaan. Sehingga dengan menerapkan program pelatihan maka perusahaan akan terus berkembang dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan – perubahan yang terjadi.

2.1.4 Jenis - Jenis Pelatihan

Menurut Akrani dalam Kaswan (2011:213) bahwa ada 5 jenis pelatihan yang berbeda. Pelatihan – pelatihan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Induction Training* (pelatihan induksi)
bertujuan untuk mengenalkan organisasi kepada karyawan yang baru diangkat. Ini merupakan pelatihan yang singkat dan informative yang diberikan segera setelah bergabung dengan organisasi.
2. *Job Training* (pelatihan pekerjaan)
Berkaitan dengan pekerjaan khusus dengan tujuan adalah memberi informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan pekerjaan secara sistematis, tepat, efisiensi, dan akhirnya dengan percaya diri.
3. *Training for promotion* (pelatihan untuk promosi),
adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi. Tujuannya adalah memberi kesempatan pada pegawai untuk melakukan penyesuaian diri dengan tugas pekerjaan di level yang lebih tinggi.
4. *Refresher Trainer* (pelatihan penyegaran),
adalah memperbarui keterampilan profesional, informasi, dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.
5. *Training for Managerial Development* (pelatihan untuk pengembangan manajerial),
di berikan kepada manajer agar meningkatkan efisiensinya

dan demikian memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi Perusahaan harus menyediakan semua jenis pelatihan.

. Jadi dapat disimpulkan bahwa jenis – jenis pelatihan dapat dibedakan atas waktu kerja, posisi jabatan, serta jenis pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan memiliki tujuan dan maksud tersendiri, tergantung kebutuhan dan pencapaian yang diinginkan perusahaan.

2.1.5 Metode Pelatihan

Menurut Swasto (2011:67) teknik-teknik pelatihan dibedakan menjadi:

- a. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*).
- b. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*)

Masing-masing metode pelatihan memiliki cara tersendiri untuk menyampaikan materi guna mencapai tujuan dan memberikan ilmu atau keahlian tambahan bagi karyawan. Masing-masing metode memiliki tujuan umum yang relatif sama yaitu guna mempersiapkan karyawan agar memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan, namun beberapa metode pelatihan juga memiliki tujuan khusus yang secara spesifik merupakan tujuan utama dari metode kegiatan pelatihan tersebut. Untuk lebih memaksimalkan hasil dari kegiatan pelatihan, tidak jarang sebuah perusahaan menggabungkan beberapa metode pelatihan untuk memenuhi kemampuan karyawan yang dibutuhkan dalam perusahaan tersebut. Berikut ini adalah penjabaran dari metode-metode pelatihan karyawan

a. *On The Job Training*

On the job training merupakan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara

aktual dalam pekerjaan dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerjapada waktu mereka memasuki perusahaan (Swasto, 2011:67). Pelatihan *on the job training* ini diukur dengan melihat waktu, asistensi dan kompetensi karyawan.

Sedangkan menurut Bangun (2012:210) :

“Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, *on the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja dimana para karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan langsung dari karyawan lain yang lebih senior dan sudah berpengalaman untuk melakukan pekerjaan tersebut. Menurut Simamora (2006: 319) manfaat dari *on the job training*, antara lain yaitu:

- 1) Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya bukan disimulasikan.
- 2) Karyawan menerima instruksi dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.
- 3) Pelatihan dilaksanakan didalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, dibawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- 4) Pelatihannya informal, relatif tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
- 5) Pelatihan dapat membina hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatih.
- 6) Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, memakan biaya tunai yang relatif rendah, dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.

On the job training merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Dalam prakteknya *on the job training* memiliki beberapa metode yang sering digunakan diantaranya adalah :

1. Rotasi Jabatan

Menurut Magkunegara (2009:58) rotasi jabatan adalah perpindahan posisi karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Dengan adanya rotasi jabatan diharapkan pula kejenuhan karyawan terhadap pekerjaannya berkurang karena mendapatkan posisi ataupun pekerjaan baru. Rotasi jabatan ini merupakan metode yang paling sering digunakan. Rotasi jabatan ini diukur dengan melihat waktu dan asistensi.

2. Penugasan Sementara

Penugasan sementara merupakan penempatan karyawan pada posisi tertentu untuk memberikan pengalaman kepada karyawan yang mendapat tugas sementara untuk menangani masalah-masalah khusus secara aktual (Swasto, 2011:67). Dengan adanya penugasan sementara, karyawan diharapkan mampu mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan baru. Penugasan sementara ini diukur dengan melihat kompetensi kerja karyawan.

3. Promosi jabatan

Menurut Meldona (2009: 218) promosi jabatan adalah pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkatnya lebih tinggi dalam hal pembayaran, tanggung jawab dan jenjang organisasi.

4. Instruksi Pekerjaan

Menurut Swasto (2011: 67) instruksi kerja merupakan proses belajar langkah demi langkah sesuai dengan urutan langkah-langkah logis,

dimana tiap langkah dicantumkan petunjuk pokok cara pelaksanaannya. Dengan menggunakan metode ini maka karyawan dapat langsung mengaplikasikan petunjuk ataupun instruksi yang diberikan oleh instruktur mengenai apa yang harus dilakukan dalam usaha peningkatan kinerjanya

4. Program Magang

Menurut Swasto (2011: 67) program magang melibatkan pengetahuan dalam melakukan suatu keterampilan atau serangkain pekerjaan yang berhubungan. Program magang ini biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman dari sekolah untuk mata pelajaran tertentu. Menurut Mondy (2008:219) magang sebagai metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari dikelas dengan praktek-praktek dilapangan.

5. *Coaching* (bimbingan)

Coaching merupakan metode pelatihan dimana manajemen memberikan bimbingan dan contoh atau model kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka (Sofyandi, 2008:117). Dengan menggunakan metode ini, biasanya seorang pelatih akan langsung terjun ke lapangan untuk memberikan contoh yang benar kepada karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

b. *Off The Job Training*

Menurut Simamora (2006: 320) *off the job training* diselenggarakan dilokasi yang terpisah. Program pelatihan ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk

mengerjakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan *off the job training* sering bekerja sama dengan pihak luar, seperti Balai Latihan Kerja atau lembaga pelatihan kerja lainnya dan diselenggarakan di luar lingkup perusahaan. Menurut Simamora (2006: 321) Manfaat *off the job training*, antara lain yaitu:

- a. Biaya pelatihan yang efisien, karena kelompok dan bukan individu yang dilatih.
- b. Pelatih, biasanya instruktur purnawaktu atau staff pelatih, kemungkinan lebih merupakan pelatih yang kompeten ketimbang *on the job trainer* yang biasanya hanya mengorbankan sebagian kecil waktunya untuk melatih.
- c. Kursus seminar yang *off site* memungkinkan perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa mengeluarkan biaya yang mahal untuk staf pelatih dan fasilitas pelatihan.
- d. Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan lain sering memberdayakan peserta untuk mempelajari metode dan teknik baru disamping materi yang disajikan selama program.
- e. Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi untuk mempelajari keahlian dan sikap baru tanpa harus sekaligus mengkhawatirkan pelaksanaan pekerjaan. Program ini juga mengurangi resiko bagi organisasi untuk mengkaryakan karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang memadai.

Berbagai macam teknik yang digunakan dalam *off the job training* adalah sebagai berikut:

1. Metode-metode Simulasi

Mangkunegara (2009:54) mengemukakan bahwa metode simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

a. Metode Studi Kasus

Menurut Mangkunegara (2009:55) studi kasus adalah uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada atau tentang keadaan selama waktu tertentu, baik secara nyata maupun hipotesis. Dengan metode ini, diharapkan karyawan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki dalam pengambilan keputusan di lapangan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

b. *Role Playing*

Menurut Rivai dan Sagala (2009:232) *role playing* adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap. Dalam pelatihan ini peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu dan meminta menanggapi peserta lain yang berbeda perannya. Teknik *role playing* ini dapat menanamkan sikap untuk lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*interpersonal skill*).

c. *Business Game*

Business game merupakan metode pelatihan dan pengembangan dengan menciptakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kondisi perusahaan yang nyata (Handoko, 2001:114).

d. Pembelajaran Aksi (*Vestibule Training*)

Menurut Rosidah dan Sulistyani (2003:183) metode ini berupa kursus singkat yang direkayasa sehingga kondisi dan fasilitas

kursus mendekati situasi kerja yang sebenarnya. Kursus dilakukan terpisah dengan tempat kerja, dan memerlukan instruktur khusus. Dalam prakteknya, metode ini akan menciptakan suatu kondisi yang sama dengan kondisi yang nyata dalam perusahaan.

e. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Menurut Hariandja (2005:188) teknik latihan laboratorium adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku diantara beberapa. Latihan ini berguna untuk mengembangkan perilaku peserta pelatihan dalam interaksinya terhadap karyawan lain didalam perusahaan.

f. Program-program Pengembangan Eksekutif

Menurut Swasto (2011: 69) program pengembangan eksekutif biasanya diselenggarakan dilembaga-lembaga pendidikan. Perusahaan bisa mengirimkan para karyawan untuk mengikuti paket-paket pelatihan yang disediakan oleh suatu instansi, atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan tertentu untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Metode-metode Presentasi Informasi

Tujuan utama metode-metode presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta. Metode-metode yang biasa digunakan adalah:

a. Kuliah

Mangkunegara (2009:55) mengemukakan keuntungan metode kuliah adalah dapat digunakan untuk kelompok besar sehingga biaya peserta menjadi rendah dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Sedangkan kelemahannya, peserta lebih bersikap pasif, komunikasi hanya satu arah, sehingga tidak terjadi umpan balik dari peserta.

b. Presentasi Video

Presentasi TV, film, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya (Swasto, 2011: 70). Dengan presentasi jenis ini diharapkan peserta pelatihan lebih tertarik terhadap materi-materi yang diberikan, sehingga materi yang ingin disampaikan dapat diterima dengan baik oleh peserta pelatihan.

c. Metode Konferensi

Mangkunegara (2009:55) mendefinisikan metode konferensi sebagai suatu pertemuan formal tempat terjadiya diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Tujuan dari metode ini adalah untuk meningkatkan kecakapan peserta dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Konferensi menekankan adanya diskusi dalam kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta secara lebih aktif.

d. *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri (Handoko, 2001:116). Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan (*placement test*) untuk menentukan tingkat awal setiap peserta. Instruksi-instruksi disiapkan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu, antara lain psikologi pendidikan yang bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis bidang tertentu menyusun teks dan kasus, pemrograman menerjemahkan masalah-masalah ke dalam bahasa komputer dan seterusnya.

e. *Studi Sendiri*

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset, teknik ini berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi (Swasto, 2011: 70). Sehingga, teknik ini sangat tepat digunakan apabila jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan sangat banyak dan tersebar di lokasi yang berbeda-beda dan tidak mungkin atau sulit mengumpulkan karyawan secara bersama untuk mengikuti program pelatihan tersebut.

Pemilihan metode-metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhandan kondisi perusahaan dapat memberikan efektivitas pelaksanaan pelatihan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2 KINERJA

2.2.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67). Secara definitif Bernardin dan Russel, menjelaskan kinerja merupakan catatan *out come* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:223). Pengertian kinerja secara luas dapat diartikan sebagai hasil pencapaian kerja karyawan. Hasil pencapaian kinerja seseorang sangat erat kaitannya dengan bagaimana cara karyawan tersebut melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ada dalam perusahaan. Dalam usaha pencapaian kinerja, kemampuan dan kesempatan merupakan faktor penentu kinerja seorang karyawan.

2.2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang objektif dapat memberikan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan untuk memperbaiki prestasi (Supriyanto dan Masyhuri, 2010: 138). Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai sebuah

proses mengevaluasi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja ini sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan dibandingkan terhadap standar yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja, maka perusahaan mempunyai informasi mengenai tingkat kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas yang ditugaskan.

2.2.3 Tujuan-Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Tujuan-tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar (Simamora, 1997:423):

- a. Tujuan Evaluasi
 - 1) Penilaian kinerja dan telaah gaji
 - 2) Penilaian kinerja dan kesempatan promosi
- b. Tujuan Pengembangan
 - 1) Mengukuhkan dan menopang kinerja
 - 2) Meningkatkan kinerja
 - 3) Menentukan tujuan-tujuan progresi karier
 - 4) Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja karyawan yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan kinerja karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan

perusahaan atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2003:232) penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

- a. Perbaikan kinerja
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian kompensasi
Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
- c. Kepuasan penempatan
Promosi, transfer dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- e. Perencanaan dan pengembangan karier
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
- f. Defisiensi proses penempatan staf
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
- g. Ketidakkuratan informasi
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah kepada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.
- h. Kesalahan rancangan pekerjaan
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang salah. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

- i. Kesempatan kerja yang sama
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminatif.
- j. Tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- k. Umpan balik pada SDM
Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Dengan melakukan penilaian kinerja, diharapkan setiap karyawan dapat dipantau mengenai kinerjanya sehingga proses pelatihan dapat disesuaikan berdasarkan kebutuhan karyawan.

2.2.5 Pengukuran kinerja

Menurut Dharma (2003: 335) untuk menjamin keberhasilan kinerja, maka sebelumnya harus ditetapkan standar dalam mengukur kinerja. Adapun standart tersebut adalah :

- a. Kualitas hasil kerja
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- b. Kuantitas hasil kerja
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketetapan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Keterkaitan beberapa komponen diatas sangat menentukan tingkat kinerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Dengan adanya pengukuran kinerja

diharapkan perusahaan memperoleh informasi guna mengetahui kondisi dan kinerja karyawan yang dimiliki.

2.2.6 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).hal ini sesuai dengan pendapat (Keith Davis dalam Mangkunegara, 2005:67) yang merumuskan bahwa:

$$a. \text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$b. \text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$c. \text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Menurut Nitisemito (2000; 109) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain :

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan,
- b. Penempatan kerja yang tepat,
- c. Pelatihan,
- d. Rasa aman di masa depan,
- e. Hubungan dengan rekanan,
- f. Hubungan dengan pemimpin.

Pelatihan mempunyai keterkaitan langsung dalam mencapai efektifitas organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pelatihan merupakan pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rivai dan Sagala (2009: 212) Program pelatihan merupakan salah satu cara organisasi untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai keunggulan

kompetitif. Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru atau karyawan lama, karena pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan di saat yang akan datang.

Adanya pelatihan karyawan, baik menggunakan metode *on the job training* maupun metode *off the job training* yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan sikap. Dengan adanya peningkatan tersebut diharapkan kegiatan pelatihan yang diikuti juga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat Barry Chusway (1997:114) yang menyatakan bahwa hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

“Pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan”

Pernyataan diatas diperkuat oleh Amstrong (2000:198) yang menyatakan bahwa:

“Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja”.

Berdasarkan uraian para ahli diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pelatihan baik menggunakan metode *on the job training* maupun metode *off the job training* sangat erat kaitanya dengan kinerja, apabila pelatihan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan maka akan memperbaiki kinerja karyawan di perusahaan.

2.2.8 Penelitian ini didukung dengan Penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Pelatihan mempengaruhi Kinerja Karyawan disuatu Perusahaan.

Dasar dan acuan yang digunakan berupa teori – teori atau hasil temuan – temuan dari hasil beberapa penelitian yang sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu untuk di jadikan sebagai sumber data pendukung. Ada beberapa data pendukung yang di jadikan bagian tersendiri yaitu bagian penelitian terdahulu yang relevan dan variabel yang terkait dengan permasalahan yang sedang di bahas dalam penelitian ini. Sebagai tinjauan pustaka, penelitian ini mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Sony Salinding (2011) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Erajaya Swasembada cabang Makassar)”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari metode pelatihan, isi pelatihan, dan kemampuan instruktur/ pelatih terhadap variabel terikat yaitu produktifitas kerja karyawan. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 95% ($\alpha = 0,050$) dan pengelolaan data penelitian dilakukan dengan menggunakan SPSS 19.00 *for windows*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, pengaruh metode pelatihan terhadap produktifitas kerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0,488 dan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Nilai koefisien beta

(β) sebesar 0,488 merepresentasikan bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap produktifitas kerja karyawan sebesar 48,8% dan dengan nilai signifikansi t ($0,000 < \alpha$ (0,050) maka produktifitas kerja karyawan dipengaruhi oleh metode pelatihan. Dalam pengujian pengaruh isi pelatihan terhadap produktifitas kerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0,245 dan nilai signifikansi t sebesar 0,034. Nilai koefisien beta (β) sebesar 0,245 mempresentasikan bahwa pengaruh materi pelatihan terhadap produktifitas kerja karyawan sebesar 24,5%, dan dengan nilai signifikansi t ($0,034 < \alpha$ (0,050) maka produktifitas kerja karyawan dipengaruhi oleh isi pelatihan. Dan pada pengujian pengaruh kemampuan instruktur/ pelatih terhadap produktifitas kerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0,263 dan nilai signifikansi t sebesar 0,012. Nilai koefisien beta (β) sebesar 0,263 mempresentasikan bahwa pengaruh kemampuan instruktur/ pelatih terhadap produktifitas kerja karyawan sebesar 26,3%, dan dengan nilai signifikansi t ($0,012 < \alpha$ 0,050) maka produktifitas kerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan instruktur/pelatih. Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000. Sehingga, karena nilai signifikansi F ($0,000 < \alpha$ (0,050) maka variabel yang terdiri dari metode pelatihan, isi pelatihan, kemampuan instruktur/ pelatih memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat yaitu produktifitas kerja karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Achmad Muhyiddin Shabir (2012) dengan judul “Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso)”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 43

karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 95% ($\alpha = 0,050$) dan pengelolaan data penelitian dilakukan dengan menggunakan program SPSS 13.00 *for windows*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan diperoleh koefisien beta (β) sebesar 0,380 dan nilai signifikansi t sebesar 0,044. Nilai koefisien beta (β) sebesar 0,380 merepresentasikan bahwa pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan sebesar 38% dan dengan nilai signifikansi t ($0,044$) $<$ α ($0,050$) maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh *on the job training*. Dalam pengujian pengaruh *off the job training* terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0,391 dan nilai signifikansi t sebesar 0,038. Nilai koefisien beta (β) sebesar 0,391 merepresentasikan bahwa pengaruh *off the job training* terhadap kinerja karyawan sebesar 39,1% dan dengan nilai signifikansi t ($0,038$) $<$ α ($0,050$) maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh *off the job training*. Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi F ($0,000$) $<$ α ($0,050$) maka variabel bebas yang terdiri dari *on the job training* dan *off the job training* berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Citra Indah Zuana (2013) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Kantor Cabang

Malang)". Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 35 karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari pelatihan kerja dan lingkungan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 95% ($\alpha = 0,050$) dan pengelolaan data penelitian dilakukan dengan menggunakan program SPSS 15.00 *for windows*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, pengaruh lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan diperoleh koefisien beta (β) sebesar 0,239 dan nilai signifikansi t sebesar 0,048. Nilai koefisien beta (β) sebesar 0,239 merepresentasikan bahwa pengaruh pelatihan kerja terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 23,9% dan dengan nilai signifikansi t ($0,048 < \alpha$ ($0,050$)) maka prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh pelatihan kerja. Dalam pengujian pengaruh lingkungan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0,672 dan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Nilai koefisien beta (β) sebesar 0,672 merepresentasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 67,2% dan dengan nilai signifikansi t ($0,000 < \alpha$ ($0,050$)) maka prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi F ($0,000 < \alpha$ ($0,050$)) maka variabel bebas yang terdiri dari pelatihan kerja dan lingkungan kerja karyawan berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Denny Triasmoko (2014) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 62 karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari metode pelatihan, materi pelatihan, instruktur pelatihan. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 95% ($\alpha = 0,050$) dan pengelolaan data penelitian dilakukan dengan menggunakan program SPSS 13.00 *for windows*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja karyawan diperoleh koefisien beta (β) sebesar 0,270 dan nilai signifikansi t sebesar 0,009. Nilai koefisien beta (β) sebesar 0,270 merepresentasikan bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 27% dan dengan nilai signifikansi t ($0,009 < \alpha (0,050)$) maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh metode pelatihan. Dalam pengujian pengaruh materi pelatihan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0,367 dan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Nilai koefisien beta (β) sebesar 0,367 merepresentasikan bahwa pengaruh materi pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 36,7% dan dengan nilai signifikansi t ($0,000 < \alpha 0,050$) maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh materi pelatihan. Dalam pengujian pengaruh instruktur pelatihan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0,320 dan nilai signifikansi t sebesar 0,003. Nilai koefisien beta (β) sebesar 0,320 merepresentasikan bahwa pengaruh instruktur pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 32% dan dengan

nilai signifikansi $t(0,003) < \alpha 0,050$ maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh instruktur pelatihan. Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi $F(0,000) < \alpha(0,050)$ maka variabel bebas yang terdiri dari metode pelatihan, materi pelatihan dan instruktur pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Rony Salinding (2011)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Erajaya Swasembada cabang Makassar)	Variabel bebas: a. Metode pelatihan b. Materi pelatihan c. Instruktur pelatihan Variabel terikat: Produktifitas kerja karyawan	Analisis deskriptif, dan analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh antara metode pelatihan terhadap produktifitas kerja karyawan. Terdapat pengaruh antara isi pelatihan terhadap produktifitas kerja karyawan. Terdapat pengaruh antara kemampuan instruktur/pelatih terhadap produktifitas kerja karyawan. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas dan terikat.
2.	Achmad Muhyiddin Shabrir (2012)	Pengaruh Pelatihan <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso.	Variabel bebas: a. <i>On The Job Training</i> b. <i>Off The Job Training</i> Variabel terikat: Kinerja karyawan	Analisis deskriptif, dan analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh <i>On The Job Training</i> terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh <i>Off The Job Training</i> terhadap Kinerja karyawan. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas dan terikat.

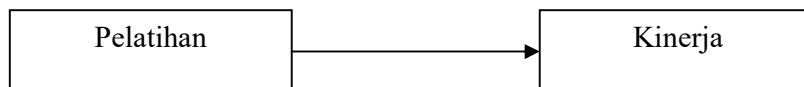
Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
3.	Citra Indah Zuana (2013)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Kantor Cabang Malang)	Variabel bebas: a. Pelatihan kerja b. Lingkungan kerja karyawan Variabel terikat: Prestasi kerja karyawan	Analisis deskriptif, dan analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh antara pelatihan kerja terhadap prestasi kerja karyawan. Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas dan terikat.
4.	Denny Triasmoko (2014)	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)	Variabel bebas: a. Metode pelatihan b. Materi pelatihan c. Instruktur pelatihan Variabel terikat: Kinerja karyawan	Analisis deskriptif, dan analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh antara metode pelatihan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh antara materi pelatihan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh antara instruktur pelatihan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas dan terikat.

2.2.9. Model Konseptual dan Hipotesis Penelitian

2.2.9.1 Model Konseptual

Konsep merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian dalam kelompok atau individu. Dari uraian diatas maka dapat digambarkan sebuah konsep seperti dibawah ini :



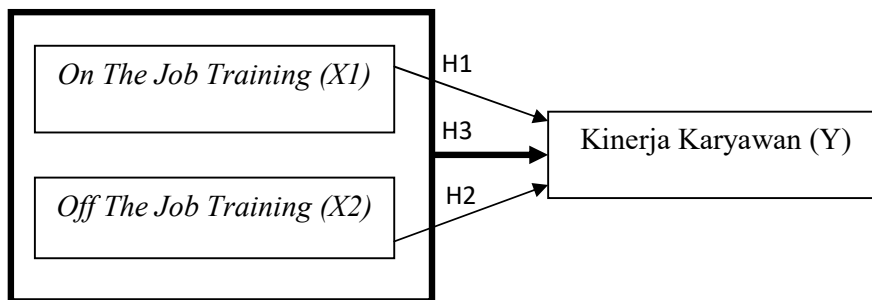
Gambar 2.1 Model Konseptual

Pelatihan ini diukur dari waktu, asistensi, kompetensi, simulasi dan presentasi informasi.

Kinerja diukur dari hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan ketetapan waktu.

2.2.9.1 Hipotesis

Dari model konsep yang dapat dijabarkan lebih lanjut kedalam bentuk hipotesis. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat disusun model hipotesis sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model Hipotesis

Keterangan

————→ : Secara Simultan

————→ : Secara Parsial

Berdasarkan konsep penelitian yang ada, maka dapat dirumuskan dari hipotesis statistik yang akan dituju dalam penelitian ini adalah:

- a. H1 : ada pengaruh yang signifikan *on the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) Perum Bulog Sub Divre Probolinggo.
- b. H2 : ada pengaruh yang signifikan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) Perum Bulog Sub Divre Probolinggo.
- c. H3 : ada pengaruh yang signifikan secara simultan *on the job training* (X1) dan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) Perum Bulog Sub Divre Probolinggo.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelas (*explanatory research*). Tujuan penelitian explanatory adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 2006: 5). Dalam penelitian ini hipotesis yang dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perum Bulog Sub Divre Probolinggo yang berlokasi di JL. Suroyo no 40. Probolinggo. Pemilihan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo sebagai lokasi penelitian ini didasarkan karena faktor terpenting dalam menjaga kualitas dan kuantitas produksi terletak pada sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, Perum Bulog Sub Divre Probolinggo secara berkala melakukan kegiatan pelatihan untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat bekerja sesuai dengan target yang ingin dicapai.

3.3 Konsep, Variabel, Definisi Operasional Penelitian dan Skala Pengukuran

3.3.1 Konsep

Nazir (2005: 123) mengemukakan bahwa Konsep menggambarkan sesuatu yang fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Suatu dikatakan konsep apabila suatu itu merupakan abstrak, agar konsep dapat diteliti maka perlu dikelompokkan menjadi variabel tertentu. Konsep perlu dioperasionalkan lebih lanjut dengan mencari variabel – variabel serta indikator-indikator yang ada. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Pelatihan

pelatihan merupakan suatu proses belajar untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan karyawan, memberikan tambahan ilmu dan pengetahuan yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan keahlian, keterampilan dan kinerja karyawan. Pelatihan ini diukur dari waktu, asistensi, kompetensi, simulasi dan presentasi informasi.

b. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

3.3.2 Variabel

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh

informasi tentang hal tersebut, dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008: 58). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain yaitu :

a. Variabel Bebas

Variabel bebas, yaitu *on the job training* (X1) dan *off the job training* (X2)

b. Variabel Terikat

Variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y)

3.3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel menurut Sekaran (2006) adalah mengoperasionalkan atau mendefinisikan sebuah konsep untuk membuatnya bisa diukur, dilakukan dengan membuat para dimensi perilaku, aspek, atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep, berikutnya diterjemahkan dalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut

a. *On The Job Training* (X1)

On the job training merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja dimana para karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan langsung dari karyawan lain yang lebih senior dan sudah berpengalaman untuk melakukan pekerjaan tersebut. Variabel ini terdiri dari 2 (dua) indikator dan 4 (empat) item, yaitu:

1. Waktu dan asistensi, yang terdiri dari 2 butir pernyataan yang berkaitan dengan waktu pelaksanaan dan asistensi pendamping.

2. Kompetensi, yang terdiri dari 3 butir pernyataan yang berkaitan dengan materi meningkatkan pengetahuan, praktek menjadikan lebih terampil, dan kasus yang ada membangun sikap profesional.

b. *Off The Job Training* (X2)

off the job training merupakan pelatihan yang diselenggarakan di lokasi yang terpisah. Program pelatihan ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Variabel ini terdiri dari 2 (dua) indikator dan 4 (empat) item, yaitu:

1. Simulasi, yang terdiri dari 2 butir pernyataan yang berkaitan dengan sesuai kebutuhan dan kelengkapan peralatan yang digunakan.
2. Presentasi Informasi, yang terdiri dari 2 butir pernyataan yang berkaitan dengan materi studi kasus yang dibahas sesuai dan isu yang dibahas angataktual.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Variabel ini terdiri dari 3 (tiga) indikator dan 6 (enam) item, yaitu :

1. Kualitas, yang terdiri dari 2 butir pernyataan yang berkaitan dengan hasil kerja diselesaikan dengan rapi dan hasil kerja diselesaikan dengan teliti.
2. Kuantitas, yang terdiri dari 2 butir pernyataan yang berkaitan dengan jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan dan jumlah hasil kerja melebihi standar yang telah ditetapkan perusahaan.
3. Ketepatan waktu, terdiri dari 2 butir pernyataan yang berkaitan dengan ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu dan penyelesaian lebih cepat dibandingkan dengan target waktu.

Berikut ini merupakan Table 3.1 yang menyajikan rangkuman dari definisi operasional variabel.

Table 3.1 Konsep, Variabel dan Definisi Operasional

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Pelatihan	<i>On the job training</i> (X1)	Waktu dan asistensi	1. Waktu pelaksanaan. 2. Asistensi pendamping.
		Kompetensi	1. Materi meningkatkan pengetahuan. 2. Praktek menjadikan lebih terampil. 3. Kasus yang ada membangun sikap profesional.
	<i>Off the job training</i> (X2)	Simulasi	1. Kesesuaian dengan kebutuhan. 2. Media pembelajaran materi yang tersedia.
		Presentasi	1. Materi studi kasus pelatihan yang

		Informasi	dibahas sesuai. 2. Isu yang dibahas angataktual.
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	1. Hasil kerja rapi. 2. Hasil kerja teliti.
		Kuantitas	1. Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar perusahaan. 2. Jumlah hasil kerja melebihi standar perusahaan.

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel dan Definisi Operasional

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		Ketepatan waktu	1. Waktu penyelesaian sesuai dengan target waktu perusahaan. 2. Waktu penyelesaian lebih cepat daripada target waktu perusahaan.

Sumber : Swasto (2011), Dharma (2003) dan Diolah oleh Penulis

3.3.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur. Untuk mengumpulkan data pada penelitian ini dengan menggunakan skala Likert yang setiap jawaban responden diberi skor 1-5. Menurut Sugiyono (2008:93) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel

yang akandiukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut dijadi kanti tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Skor untuk setiap jawaban respondend dalam kuesioner dapat dilihat dalam tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.2 Skor Penilaian Jawaban Respondend dalam Kuesioner

Skor	Jawaban
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Netral (N)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

3.4 Populasi dan sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2004:72) mengartikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor Perum Bulog Sub Divre Probolinggo yang berjumlah 30 karyawan yang telah mengikuti pelatihan.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2008: 116) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penentuan besarnya sampel dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat Arikunto (2002; 109), berikut:

“untuk patokan, apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Tapi jika jumlah subjek besar atau lebih 100, maka diambil antara 10% sampai 15% atau 20% sampai 25%.”

Berdasarkan konsep yang disebutkan diatas, karena jumlah populasi sebanyak 30 karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel, yaitu sebanyak 30 karyawan kantor Perum Bulog Sub Divre Probolinggo.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Sumber Data

a) Data primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh organisasi yang menerbitkan (Dayan, 2006:19). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner kepada karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo yang dianggap sesuai untuk menjadi sumber data dari penelitian ini.

b) Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari

dokumen – dokumen dari Perum Bulog Sub DivreProbolinggo seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, komposisi karyawan dan lainnya.

3.5.2 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yaitu alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisiensi. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.5.2.1 Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk menjawabnya (Supriyanto dan Masyhuri, 2010: 203). Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan diajukan kepada karyawan Perum Bulog Sub DivreProbolinggo, yang berguna untuk memperoleh data primer yang akurat.

3.5.2.2 Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa daftar dokumen – dokumen atau bahan yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tambahan yang dapat diperoleh dari Perum Bulog Sub DivreProbolinggo.

3.6 Pengujian Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian digunakan untuk menguji tingkat keakuratan data dalam pengujian hipotesis. Sehingga dalam uji instrumen di terapkan uji validitas dan reliabilitas.

3.6.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan (Arikunto, 2006: 168). Uji ini dilakukan dengan melihat korelasi/skor masing-masing item pertanyaan. Menurut Sugiyono (2008: 126) Koefisien korelasi yang digunakan sebagai batasan adalah 0,3. Apabila hasil korelasi lebih dari 0,3 ($r > 0,3$) maka instrumen tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya jika korelasi kurang dari 0,3 ($r < 0,3$) maka dinyatakan tidak valid. Valid tidaknya suatu instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi dengan level signifikan 5%. Jika probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka, instrument dinyatakan valid. Pengujian validitas pada masing-masing variabel dalam penelitian ini menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006: 178) reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya atau digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Sehingga dapat disimpulkan reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menguji skor antar item

untuk menguji tingkat reliabilitas, dalam penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach*. Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,6 ($\alpha \geq 0,6$). Setelah dilakukan pengujian terhadap data maka dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliabel sehingga proses analisis dapat dilanjutkan.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu antara lain:

Uji Normalitas

Tujuan dilakukan uji normalitas ini yaitu untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal yang dapat diketahui dengan melihat tabel Kolmogorov-Smirnov. Apabila probabilitas nilai koefisien $\alpha > 0,05$ maka dapat terdistribusi normal, sebaliknya jika nilai koefisien $< 0,05$ maka tidak dapat terdistribusi normal (Santoso, 2003).

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu gejala yang terjadi pada sampel, pada salah satu asumsi regresi linear berganda adalah bahwa tidak terjadi korelasi yang signifikan antar variabel bebasnya (Umar, Husein, 2003). Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat masalah multikolinieritas atau tidak terdapat korelasi antara variabel bebas. Uji Multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Factor (VIF)*. Variabel dikatakan

mempunyai masalah multikolinieritas apabila nilai tolerance lebih kecil dari 0,1 atau mendekati 1 dan jika nilai *VIF* lebih besar dari 10 ($VIF > 10$) maka terdapat gejala multikolinieritas yang tinggi (Sanusi, 2011: 136).

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas pada prinsipnya digunakan untuk menguji apakah sebuah grup memiliki varians yang tidak sama di antara anggota grup tersebut. Jika varians sama dan data ini seharusnya terjadi, maka dikatakan homoskedastisitas. Sedangkan jika varians tidak sama, dikatakan terjadi heteroskedastisitas (Santoso, 2003). Jika probabilitas dari hasil korelasi tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang diharapkan (0,05) maka terjadi homoskedastisitas. Sebaliknya, jika probabilitas dari hasil korelasi tersebut lebih kecil atau sama dengan taraf signifikansi yang diharapkan (0,05) maka terjadi heteroskedastisitas begitu juga sebaliknya jika hasil korelasi lebih besar dari taraf signifikan maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi adalah analisis persamaan garis yang diperoleh berdasarkan perhitungan-perhitungan statistika, umumnya disebut model, untuk mengetahui bagaimana perbedaan sebuah variabel memengaruhi variabel lain (Bungin, 2008:221). Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk meramalkan nilai pengaruh variabel bebas yang terdiri dari *on the job training* (X1), dan *off the job training* (X2) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

3.7.2.1 Uji Hipotesis

Uji t / Uji Parsial

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh *on the job training* (X1), dan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) Perum Bulog Sub Divre Probolinggo. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi t dan nilai alpha. Apabila nilai signifikansi $t < \alpha$ (0.05) maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, sebaliknya jika signifikansi $t > \alpha$ (0.05) maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Hipotesis:

- a. H1 diterima, terdapat pengaruh yang signifikan antara *on the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
- b. H1 ditolak, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *on the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
- c. H2 diterima, terdapat pengaruh yang signifikan antara *off the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
- d. H2 ditolak, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *off the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji F / Uji Simultan

Uji F digunakan untuk menguji apakah koefisien regresi masing-masing variabel *on the job training* (X1) dan *off the job training* (X2) yang dihasilkan dari persamaan regresi tersebut secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan dan memberikan kontribusi untuk memprediksi variabel terikat kinerja karyawan (Y) Perum Bulog Sub Divre Probolinggo. Pengujian ini dilakukan dengan

cara membandingkan nilai signifikansi F dan nilai alpha. Jika signifikansi $F < \alpha$ (0.05) maka secara simultan variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dan sebaliknya jika signifikansi $F > \alpha$ (0.05) maka secara simultan variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Hipotesis :

- a. H3 diterima, terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara *on the job training* (X1), dan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).
- b. H3 ditolak, tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara *on the job training* (X1), dan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4. Gambaran Umum Perum Bulog Sub Divre Probolinggo

4.1 Sejarah Berdirinya Perum Bulog Sub Divre Probolinggo

Pembentukan suatu Badan yang menangani bahan pangan pokok telah dimulai di Indonsia sejak zaman pemerintahan kolonial Belanda dengan dibentuknya Yayasan Bahan Pangan atau Voeding Middelen Fonds (VMF) pada tanggal 25 April 1939 di bawah pembinaan Departemen Ekonomi. Yayasan ini diberi tugas mengadakan pengadaan, penjualan dan penyediaan bahan pangan. Selama masa pendudukan Jepang VMF dibubarkan dan diganti Badan baru bernama Sangyobu-Nanyo, Kohatsu Kaisa yang bertugas melakukan pembelian padi dari petani dengan harga yang sangat rendah. Pada awal kemerdekaan (1945 s/d 1950) didirikanlah dua organisasi untuk menangani penyediaan dan distribusi pangan yaitu dalam wilayah Republik Indonesia terdapat Jabatan Pengawasan Makanan Rakyat (PMR) yang kemudian menjadi Kementerian Penyediaan Makanan Rakyat. Dalam wilayah pendudukan Belanda dihidupkan kembali Voeding Middelen Fonds (VMF).

Selama periode awal kemerdekaan 1950 – 1952 pemerintah mendirikan Yayasan Bahan Makanan (BAMA) dibawah pembinaan Departemen Pertanian. Yayasan ini dikelola dan dioperasikan oleh tenaga-tenaga bekas PMR yang digantikannya untuk melanjutkan VMF yang sejak semula telah dibantu dengan kredit dari Bank Indonesia untuk membiayai pengadaan pangan DN maupun impor.

Dualisme kelembagaan ini kemudian diperbaiki pada tahun 1964 melalui Keputusan Dewan Bahan Makanan nomor.001/SK/DBM/64 tentang pembentukan Badan Pelaksana Urusan Pangan (BPUP).

Badan baru ini bertugas mengurus penyediaan bahan pangan pokok di seluruh wilayah Indonesia melalui kegiatan pengadaan dan penyaluran pangan, menangani pengolahan, pengangkutan, pergudangan dan distribusi. Dalam situasi dimana kehidupan politik dan ekonomi negara dilanda kekacauan sebagai pemberontakan PKI tanggal 30 September 1965, dibentuklah Komando Logistik Nasional (KOLOGNAS) melalui Keputusan Presidium Kabinet Ampera No 87/1966 tanggal 23 April 1966 dan pada tanggal 31 Agustus 1966 dengan keputusan Presiden no.11/EK/Kep/8/1966, BPUP diintegrasikan dalam KOLOGNAS dan segala kegiatannya diambil alih oleh KOLOGNAS.

Dengan Keputusan Presiden No.69 tahun 1967 KOLOGNAS dibubarkan dan kemudian pada tanggal 10 Mei 1967 dibentuk Badan Urusan Logistik (BULOG) melalui Keputusan Presiden No. 114/U/Kep/1967. Badan Urusan Logistik dirancang sebagai Lembaga pembeli tunggal untuk beras (Keppres No.272/1967), sedangkan Bank Indonesia ditetapkan sebagai penyanggah dana tunggal untuk beras.

Selanjutnya dengan Keputusan Presiden No.11/1969 tanggal 20 Januari 1969. Struktur organisasi BULOG disesuaikan dengan tugas barunya sebagai pengelola cadangan pangan (*buffer stok*), dalam rangka mendukung upaya nasional untuk meningkatkan produksi pangan. Sementara penyediaan dan penyaluran beras untuk golongan Anggaran (anggota ABRI dan pegawai negeri) menjadi salah satu kegiatan rutin.

Pada tahun 1971 tugas tanggung jawab BULOG diperluas dan ditunjuk importir tunggal gula pasir dan gandum dan distributor gula pasir serta tepung terigu. Tahun-tahun berikutnya tanggung jawab BULOG diperluas lagi dengan tambahan untuk mengelola beberapa komoditi pangan yaitu :

1. Penyediaan daging untuk daerah DKI Jaya tahun 1974
2. Mengawasi impor kedelai tahun 1977

3. Menerapkan kebijaksanaan harga dasar untuk jagung tahun 1978 dan untuk kedele, kacang tanah, kacang hijau tahun 1979.

Dengan perkembangan ekonomi yang semakin mantap, maka pada tahun 1995 melalui Keppres RI No.50/1995 BULOG ditugaskan mengendalikan harga dan mengelola persediaan beras dan gula, gandum, terigu, kedelai, pakan dan bahan pangan lainnya.

Selanjutnya seiring dengan perkembangan di lingkup global, Tugas Pokok BULOG berturut-turut diperbaharui melalui Keppres RI No.45 Tahun 1997 tanggal 01 Nopember 1997, yaitu hanya mengendalikan harga dan mengelola persediaan beras dan gula saja. Kemudian Keppres RI No.19 Tahun 1998 tanggal 21 Januari 1998 tentang Tugas pokok BULOG, yaitu hanya mengelola beras saja. Sedangkan komoditi lainnya diserahkan kepada mekanisme pasar.

Kemudian mulai tanggal 26 Februari 2000 sampai sekarang, Tugas Pokok BULOG diperbaharui melalui Keppres 29 tahun 2000 yaitu Melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang manajemen logistik melalui pengelolaan persediaan, distribusi dan pengendalian harga beras, serta usaha jasa logistik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sejak berdirinya sampai sekarang Badan Urusan Logistik (BULOG) adalah Lembaga Pemerintah Non-Departemen yang berkedudukan dan bertanggungjawab langsung kepada Presiden.

4.2 Visi dan Misi

Visi

Terwujudnya perusahaan yang handal dalam pencapaian ketahanan pangan nasional yang berkelanjutan.

Misi

1. Memenuhi kecukupan pangan pokok secara aman, bermutu, stabil dan terjangkau.
2. Mewujudkan SDM profesional, jujur, amanah dan menerapkan prinsip-prinsip GCG (*Good Corporate Governance*) di bidang pangan .

4.3 Lokasi Perum Bulog Sub Divre Probolinggo

Kantor pusat Perum BULOG berada di Jakarta dengan alamat Jalan Jendral Gatot Subroto Kav 49 Jakarta Selatan, sedangkan untuk kantor Perum BULOG sub Divisi Regional Probolinggo beralamat di Jalan Suroyo no.40

4.4 Logo dan Arti Logo Perusahaan

Gambar 4.1

Logo Perum BULOG SUB DIVRE Probolinggo



Logo Perusahaan Umum BULOG beserta keterangan warna

Keterangan :

- a. Warna matahari dengan gradasi warna kuning kemerah-merahan.
- b. Warna huruf BULOG biru.
- c. Warna huruf slogan atau tagline biru.

Keterangan Logo Perusahaan Umum BULOG :

- a. Logogram – Matahari

Gambar matahari dengan gradasi warna kuning kemerahmerahan dipilih untuk menampilkan Perum BULOG sebagai sumber kehidupan bagi segala etnis dan latar

belakang budaya. Matahari merefleksikan semangat perubahan dalam diri Perum Bulog untuk lebih professional, transparan, dan sehat dalam membangun Ketahanan Pangan Nasional.

b. *Logotype* – Jenis Huruf Logo

Jenis huruf logo BULOG yang berwarna biru menjadi refleksi konkrit akan besarnya peranan Perum BULOG dalam usaha mewujudkan kesejahteraan bangsa Indonesia. Sedangkan bentuk huruf yang kokoh menggambarkan bentuk fisik Perum BULOG sebagai sebuah perusahaan yang solid dalam mengemban visi dan misinya.

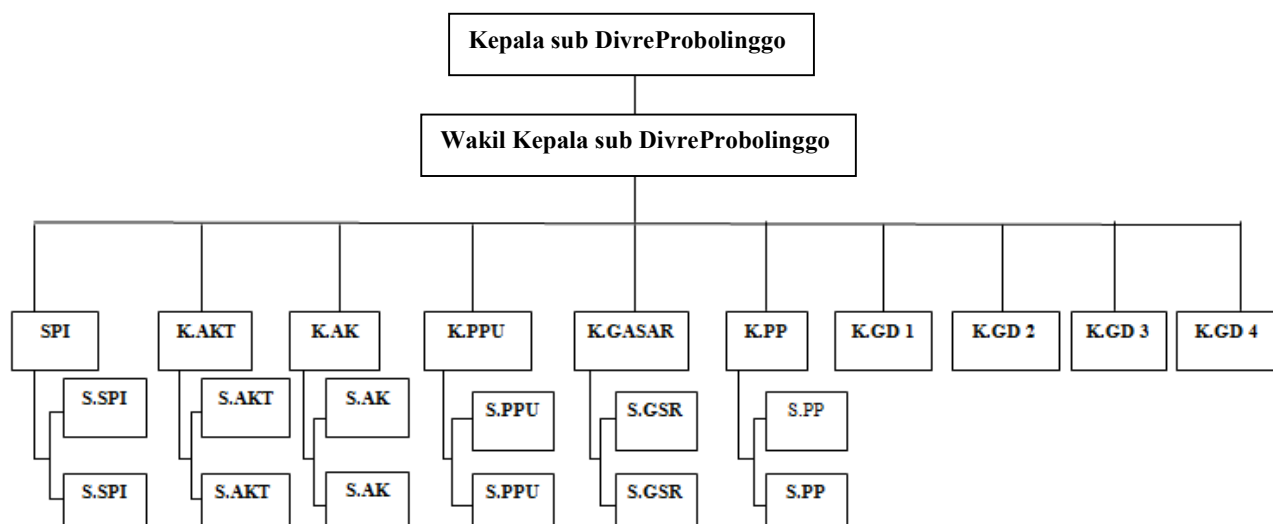
c. *Tagline* - slogan

“Andalan Ketahanan Pangan” mempunyai makna bahwa terjaga dan terselenggaranya ketahanan pangan, merupakan peran strategis dan kunci keberhasilan Perum BULOG.

4.5 Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Kantor Perum BULOG SUB DIVRE Probolinggo



Deskripsi Jabatan

a) Kepala SUB DIVREProbolinggo

Bertanggungjawab segala kegiatan yang berhubungan dengan program-program BULOG SUB DIVREProbolinggo

b) Wakil Kepala SUB DIVREProbolinggo

Membantu tugas Kepala SUB DIVREProbolinggo serta menggantikan jika Kepala SUB DIVRE berhalangan dalam pelaksanaannya.

c) Kepala dan Seksi Administrasi dan Keuangan (MINKU)

1. Pembinaan personalia atau kepegawaian
2. Penggajian dan kesejahteraan karyawan
3. Pembayaran Surat Perintah Pembayaran (SPP) atas pengadaan barang kepada Mitra Kerja.
4. Pertanggungjawaban keuangan SUB DIVREProbolinggo.
5. Mengurus anggaran rumah tangga SUB DIVREProbolinggo.
6. Pembelian ATK
7. Mengurus Tata Usaha, antara lain mengurus surat masuk dan surat keluar, Inventaris, dan kearsipan.

d) Kepala dan Seksi Pelayanan Publik (PP)

1. Mengelola pengadaan serta penyaluran beras dan gabah.
2. Melaporkan penyaluran, pemasukan stok atau persediaan digudang.

e) Kepala dan Seksi Perencanaan dan Pengembangan Usaha (PPU)

1. Pemanfaatan aset perdagangan (beras dan komoditas).
2. Berusaha di bidang komersial.
3. Merencanakan perdagangan.
4. Mengelola dan memanfaatkan aset yang dimiliki BULOG.

f) Kepala dan Seksi Akuntansi

1. Mencatat jumlah dropping uang dan barang di SUB DIVRE.
2. Membukukan barang yang masuk gudang (pengadaan beras, gabah dan karung).
3. Membukukan barang yang keluar gudang.
4. Mencatat pemasukan dan pengeluaran uang.
5. Mencatat semua uang atau barang (inventaris).
6. Setiap bulan bersama PP, Minku, SPI mengadakan rekonsiliasistok barang.
7. Membuat Laporan Keuangan berupa Neraca dan Laba-rugi perusahaan.

g) Kepala dan Seksi Gudang

1. Menyediakan data bagi para perencana dan penentuan kebutuhan barang.
2. Mengelola yaitu menerima, merawat dan menyalurkan gabah atau beras.
3. Mempertanggung jawabkan uang dan barang yang dikelolanya.
4. Bertanggung jawab atas pemeliharaan barang.

h) Satuan Pengawas Internal

1. Melaksanakan *Stock opname* yang meliputi uang dan barang.
2. Melaporkan ke KASUB DIVRE dan Divre Jatim.

i) Kepala dan Seksi Analisa Harga dan Pasar (GASAR)

Unit kerja BULOG yang memiliki fungsi untuk melakukan penelitian pasar dan analisa harga .Pada tingkat Divre atau SUB DIVRE, fungsi ini melekat pada Seksi Analisa Harga dan Pasar(GASAR).

- 1) Koordinasi dengan instansi lain yang berkaitan dengan masalah pangan.
- 2) Pengolahan dan analisis data Data ekstern

- Pengumpulan Data dalam negeri : data luas tanam atau panen, produktivitas produksi, harga tingkat produsen, data petani (baik jumlahnya, nilai tukar maupun data sosial).
- Data luar negeri : data perkembangan produksi, konsumsi dan stok dunia, jumlah yang diperdagangkan di dunia (impor-ekspor), perkembangan harga maupun kebijakan yang diambil permintaan sehubungan dengan komoditi.
- Data penyaluran

4.6 Personalia Perusahaan

4.6.1 Tenaga Kerja

Perum BULOG SUB DIVRE Probolinggo merupakan perusahaan bergerak dibidang *logistic* yang cukup banyak membutuhkan tenaga kerja dan harus memiliki tenaga kerja yang punya keahlian sesuai dengan bidang masing-masing. Saat merekrut tenaga kerja perusahaan mengutamakan karyawan yang memiliki keahlian sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan perusahaan serta memiliki komitmen yang tinggi untuk melancarkan kegiatan operasional perusahaan. Tenaga kerja yang ada di Perum BULOG SUB DIVRE Probolinggo sekitar 30 karyawan kantor. Terdiri dari :

a. Kepala SUB DIVRE Probolinggo	:	1 orang
b. Wakil SUB DIVRE Probolinggo	:	1 orang
c. Administrasi dan Keuangan	:	6 orang
d. Akuntansi	:	4 orang
e. Pelayanan Publik	:	3 orang
f. Perencanaan dan Pengembangan Usaha	:	3 orang
g. Analisa Harga Pasar	:	3 orang
h. Staf SUB DIVRE	:	9 orang

4.6.2 Hari dan Jam Kerja Karyawan

Pembagian jam kerja yang dilakukan oleh Perum Bulog Sub Divre Probolinggo ini adalah :

Senin – Jumat : pukul 08.00 – 16.00

Jam istirahat

Senin – Jumat : pukul 11.30 – 13.00

Diberlakukan sistem 5 hari kerja, 2hari libur.

4.6.3 Sistem Penggajian

Penggajian karyawan dilakukan tiap sebulan sekali. Penggajian untuk karyawan lama dengan karyawan baru berbeda tergantung pangkat dan golongan. Karyawan memperoleh hak dan kesejahteraan antara lain: Pemberian gaji, bonus, tunjangan hari raya, jaminan kesehatan kerja, fasilitas kerja (seragam kerja). Pemberian gaji, bonus, tunjangan hari raya, jaminan kesehatan kerja diberikan kepada karyawan sesuai dengan pangkat dan golongan masing – masing karyawan.

4.7 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo. Sebanyak 30 karyawan yang merupakan karyawan kantor Perum Bulog Sub Divre Probolinggo. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner, maka dapat dikemukakan beberapa gambaran karakteristik responden diantaranya usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja responden. Gambaran karakteristik responden secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

4.7.1 Usia Responden

Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia Responden	Jumlah	Presentase (%)
≤ 35	4	13.3
36 – 40	9	30
41 – 45	9	30
≥ 45	8	26.7
Jumlah	30	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.1 usia responden diatas menunjukkan bahwa pada penelitian ini Responden dengan usia kurang dari sama dengan 35 tahun (≤ 35 tahun) sebanyak 4 orang dengan presentase 13,3 %. Responden dengan usia 36 sampai 40 tahun sebanyak 9 orang dengan presentase sebesar 30%. Responden dengan usia 41 sampai 45 tahun sebanyak 9 orang dengan presentase sebesar 30%. Responden yang berusia lebih dari sama dengan 45 tahun (≥ 45 tahun) sebanyak 8 orang dengan presentase 26,7%. Jadi usia karyawan Perum Bulog Sub Divre Proboinggo yang dominan adalah usia 36 tahun sampai 45 tahun. Dalam hal ini, dapat di asumsikan bahwa pada rentang usia tersebut merupakan usia produktif dalam bekerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memiliki ketahanan fisik yang kuat. Sehingga Perum Bulog Sub Divre Probolinggo memberikan pelatihan melihat pada tingkat lama berkerja seseorang karyawannya.

4.7.2 Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

JenisKelamin	Jumlah	Presentase (%)
Perempuan	18	60
Laki – Laki	12	40
Jumlah	30	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.2 jenis kelamin tersebut menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang dengan presentase 60%. Responden yang berjenis kelamin laki - laki sebanyak 12 orang dengan presentase sebesar 40%. Pada penelitian ini didominasi oleh responden yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo menganggap perempuan lebih rajin dan rapi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

4.7.3 Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase (%)
SMA/ SMK	8	26,7
Diploma	12	40
Sarjana	10	33,3
Jumlah	30	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.3 pendidikan terakhir diatas menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 8 orang dengan presentase sebesar 26,7%. Responden yang berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 12 orang dengan presentase sebesar 40%. Responden yang berpendidikan terakhir Sarjana sebanyak 10 orang dengan presentase sebesar 33,3%. Dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berpendidikan terakhir Diploma. Hal ini dikarenakan, *job spesification* yang disyaratkan saat perekrutan adalah minimal diploma dan diploma dianggap sudah mampu mengerjakan semua pekerjaan yang ada.

4.7.4 Lama Bekerja Responden

Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
≤ 3 tahun	8	26,7
4 – 5 tahun	12	40
> 5 tahun	10	33,3
Jumlah	30	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.4 lama berkerja diatas menunjukkan bahwa responden yang masa kerjanya ≤ 3 tahun sebanyaknya 8 orang dengan presentase 26,7%. Responden yang masa kerjanya sekitar 4 – 5 tahun sebanyak 12 orang dengan presentase sebesar 40%. Responden yang masa kerjanya sudah lebih dari 5 tahun (> 5tahun) sebanyak 10 orang dengan presentase sebesar 33,3%. Dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang mempunyai masa kerja sekitar 4 – 5 tahun. Hal ini

dikarenakan di Perum Bulog Sub Divre Probolinggo lebih banyak karyawan yang sudah diangkat menjadi karyawan tetap.

4.8 Hasil Penelitian

4.8.1 Uji Validitas

Berikut ini adalah Tabel hasil pengujian validitas data dengan menggunakan program SPSS

:Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Indikator	Item	R	Keterangan
<i>On The Job Training (X1)</i>	Promosi Jabatan	X1.1	0,872	Valid
	(Waktu dan Asisitensi)	X1.2	0,859	Valid
	Penugasan Sementara (Kompetensi)	X1.3	0,876	Valid
		X1.4	0,861	Valid
		X1.5	0,871	Valid
<i>Off The Job Training (X2)</i>	Simulasi	X2.1	0,774	Valid
		X2.2	0,707	Valid
	Presentasi	X2.3	0,663	Valid
	Informasi	X2.4	0,782	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	Y1	0,734	Valid
		Y2	0,655	Valid
	Kuantitas	Y3	0,707	Valid
		Y4	0,766	Valid
	Ketepatan Waktu	Y5	0,535	Valid
		Y6	0,646	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan data hasil pengujian validitas yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa seluruh item penelitian adalah valid, hal ini dibuktikan dengan nilai korelasi *pearson* diatas nilai kritis yaitu 0,300. Melihat hasil dari uji validitas maka data hasil kuesioner yang disebar sudah tepat.

4.8.2 Uji Reliabilitas

Berikut ini adalah Tabel hasil pengujian reliabilitas data dengan menggunakan program SPSS:

Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
<i>On The Job Training (X1)</i>	0,918	Reliabel
<i>Off The Job Training (X2)</i>	0,701	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,759	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan data hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa seluruh item penelitian dinyatakan reliabel, hal ini dibuktikan dengan nilai alpha dari setiap variabel lebih dari 0,600. Data yang reliabel tersebut menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk digunakan dalam pelaksanaan penelitian selanjutnya. Dari hasil uji reliabilitas maka hasil pengujian variabel sudah konsisten dan tepat dari waktu ke waktu.

4.9 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis untuk mengetahui distribusi responden berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada 30 responden. Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban yang diberikan responden yang diberikan responden terhadap kuesioner yang disebarkan. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu *on the job training* (X1), *off the job training* (X2) dan kinerja karyawan (Y). Variabel *on the job training* (X1) dinilai dengan menggunakan 5 pernyataan yang disediakan pilihan jawabannya, untuk variabel *off the job training* (X2) dinilai dengan menggunakan 4 pernyataan, dan untuk variabel kinerja karyawan (Y) dinilai dengan menggunakan 6 pernyataan. Pilihan jawaban untuk pernyataan-pernyataan tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Skor dan Pilihan Jawaban

Skor	Jawaban
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Netral (N)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

Berikut ini gambaran jawaban responden untuk Variabel *On The Job Training* (X1), *Off The Job Training* (X2) serta Kinerja Karyawan (Y).

4.9.1 Distribusi Frekuensi Variabel *On The Job Training* (X1)

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel *On The Job Training* (X1)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata - rata
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
X1.1	0	0	0	0	2	6,7	13	43,3	15	50	30	100	4,43
X1.2	0	0	0	0	5	16,7	16	53,3	9	30	30	100	4,13
X1.3	0	0	1	3,3	9	30	13	43,3	7	23,3	30	100	3,87
X1.4	0	0	0	0	9	30	14	46,7	7	23,3	30	100	3,93
X1.5	0	0	2	6,7	7	23,3	14	46,7	7	23,3	30	100	3,87
Rata – rata													4,04

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada Tabel diatas, untuk item X1.1 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab netral sebanyak 2 responden (6,7%), responden yang menjawab setuju sebanyak 13 responden (43,3%), dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 responden (50%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item waktu pelaksanaan pelatihan sudah sesuai, Perum Bulog Sub Divre Probolinggo sudah memberikan waktu yang sesuai.

Pada item X1.2 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden yang menjawab netral 5 responden (16,7%), responden menjawab setuju sebanyak 16 responden (53,3%), dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 responden (30%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk

item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini berarti pihak manajemen Perum Bulog Sub Divre Probolinggo sudah menyediakan asisten yang handal dalam bidangnya untuk memberikan pelatihan kepadanya.

Pada item X1.3 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%), responden yang menjawab netral sebanyak 9 responden (30%), responden yang menjawab setuju sebanyak 13 responden (43,3%). Dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden (23,3%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini materi yang diberikan saat pelatihan sudah sesuai dengan praktek *on the job training*.

Pada item X1.4 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab netral sebanyak 9 responden (30%), responden yang menjawab setuju sebanyak 14 responden (46,7%), dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden (23,3%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Praktek *on the job training* yang di lakukan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo dapat meningkatkan keterampilan karyawan tersebut.

Pada item X1.5 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (6,7%), responden yang menjawab netral sebanyak 7 responden (23,3%), responden yang menjawab tinggi sebanyak 18 responden (60,0%), responden yang menjawab setuju sebanyak 14 responden (46,7%), dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden (23,3%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini berarti studi kasus yang di

berikan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo telah membangun sikap professional seorang karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menghasilkan rata-rata sebesar 4,04 sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden menyatakan setuju dengan adanya pelaksanaan *on the job training* yang disebutkan pada pernyataan – pernyataan dalam item X1 dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam pelaksanaannya pelatihan *on the job training* karyawan lebih dominan memilih pelatihan ini

4.9.2 Distribusi Frekuensi Variabel *Off The Job Training* (X2)

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel *Off The Job Training* (X2)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata - rata
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
X2.1	0	0	2	6,7	15	50	11	36,7	2	6,7	30	100	3,43
X2.2	0	0	6	20	14	46,7	10	33,3	0	0	30	100	3,13
X2.3	0	0	1	3,3	13	43,3	14	46,7	2	6,7	30	100	3,57
X2.4	0	0	2	6,7	19	63,3	9	30	0	0	30	100	3,23
Rata – rata													3,34

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada Tabel diatas, untuk item X2.1 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (50%), responden yang menjawab setuju sebanyak 11 responden (36,7%), dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 responden (6,7%). Dari Tabel

distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Simulasi pelatihan yang di berikan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo telah di sesuaikan dengan kebutuhan karyawan tersebut.

Pada item X2.2 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden yang menjawab tidak setuju 6 responden (20%), responden menjawab netral sebanyak 14 responden (46,7%), dan responden yang menjawab setuju sebanyak 10 responden (33,3%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa media pembelajaran atau sarana prasarana yang di berikan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo sudah sesuai dengan kebutuhan *on the job training* yang di lakukan oleh karyawan.

Pada item X2.3 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%), responden yang menjawab netral sebanyak 13 responden (43,3%), responden yang menjawab setuju sebanyak 14 responden (46,7%). Dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 responden (6,7%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini menunjukkan materi studi kasus yang di berikan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo pada saat *off the job training* sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Pada item X2.4 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab tidak setuju sebanyak 2 responden (6,7%), responden yang menjawab setuju sebanyak 19 responden (63,3%), dan responden yang menjawab setuju sebanyak 9 responden (30%), Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten

pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini menunjukkan isu pelatihan yang di berikan saat *off the job training* sudah actual.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menghasilkan rata-rata sebesar 3,34 sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden menyatakan netral dengan adanya pelaksanaan *off the job training* yang disebutkan pada pernyataan – pernyataan dalam item X2 dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan.

4.9.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Rata – rata
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Y1	0	0	0	0	15	50	13	43,3	2	6,7	30	100	3,57
Y2	0	0	1	3,3	14	46,7	15	50	0	0	30	100	3,47
Y3	0	0	1	3,3	16	53,3	12	40	1	3,3	30	100	3,43
Y4	0	0	3	10	19	63,3	8	26,7	0	0	30	100	3,17
Y5	0	0	2	6,7	19	63,3	9	30	0	0	30	100	3,63
Y6	0	0	0	0	24	80	6	20	0	0	30	100	3,20
Rata – rata													3,41

Sumber: Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada Tabel diatas, untuk item Y1 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab netral sebanyak 15 responden (50%), responden yang menjawab setuju sebanyak 13 responden (43,3%), dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 2 responden (6,7%). Dari Tabel

distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini menunjukkan karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo dalam menyelesaikan pekerjaannya sudah rapi.

Pada item Y.2 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%), responden yang menjawab netral sebanyak 14 responden (46,7%), dan responden yang menjawab setuju sebanyak 15 responden (50%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini menunjukkan karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo dalam menyelesaikan pekerjaannya sudah teliti.

Pada item Y.3 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab tidak setuju sebanyak 1 responden (3,3%), responden yang menjawab netral sebanyak 16 responden (53,3%), responden yang menjawab setuju sebanyak 12 responden (40%), dan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 1 responden (3,3%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini menunjukkan hasil kerja karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo sudah sesuai standar yang di tetapkan perusahaan.

Pada item Y.4 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab tidak setuju sebanyak 3 responden (10%), responden yang menjawab netral sebanyak 19 responden (63,3%), dan responden yang menjawab setuju sebanyak 8 responden (26,7%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang di berikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini

menunjukkan hasil kerja karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo sudah melebihi standar perusahaan.

Pada item Y.5 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab netral sebanyak 11 responden (36,7%), dan responden yang menjawab setuju sebanyak 19 responden (63,3%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang diberikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini menunjukkan hasil kerja karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo sudah tepat waktu dengan ketentuan yang diberikan perusahaan.

Pada item Y.6 dapat dilihat bahwa dari 30 responden, responden menjawab netral sebanyak 24 responden (80%), dan responden yang menjawab setuju sebanyak 6 responden (20%). Dari Tabel distribusi frekuensi variabel *on the job training* untuk item asisten pendamping yang diberikan saat pelatihan pada karyawan sudah sesuai. Hal ini menunjukkan hasil kerja karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo sudah menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menghasilkan rata-rata sebesar 3,41 sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden menyatakan kinerja karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo mempunyai hasil yang cukup baik.

4.10 Uji Asumsi Klasik

4.10.1 Uji Normalitas

Tujuan dilakukan uji normalitas ini yaitu untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak. Model

regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal yang dapat diketahui dengan melihat Tabel Kolmogorov-Smirnov. Apabila probabilitas nilai koefisien $\alpha > 0,05$ maka dapat terdistribusi normal, sebaliknya jika nilai koefisien $< 0,05$ maka tidak dapat terdistribusi normal (Santoso, 2003).

Berdasarkan Tabel pada lampiran 4 menunjukkan bahwa nilai koefisien α sebesar 0,819. Nilai koefisien α sebesar 0,819 tersebut $> 0,05$ sehingga data yang diperoleh memenuhi asumsi normal. Oleh karena itu, distribusi data antara variabel bebas dan variabel terikat adalah normal.

4.10.2 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu gejala yang terjadi pada sampel, pada salah satu asumsi regresi linier berganda adalah bahwa tidak terjadi korelasi yang signifikan antar variabel bebasnya (Umar, Husein, 2003). Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat masalah multikolinieritas atau tidak terdapat korelasi antara variabel bebas. Uji Multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Factor (VIF)*. Variabel dikatakan mempunyai masalah multikolinieritas apabila nilai tolerance lebih kecil dari 0,1 atau mendekati 1 dan jika nilai *VIF* lebih besar dari 10 ($VIF > 10$) maka terdapat gejala multikolinieritas yang tinggi (Sanusi, 2011: 136).

Berdasarkan Tabel pada lampiran 5, menunjukkan bahwa seluruh nilai tolerance sebesar 0,308 yang berarti bahwa nilai tolerance lebih dari 0,1 dan nilai *VIF* sebesar 3,244 yang berarti bahwa nilai *VIF* kurang dari 10, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas. Hal ini diartikan tidak terdapat hubungan linier yang sempurna antar variabel independen.

4.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas pada prinsipnya digunakan untuk menguji apakah sebuah grup memiliki varians yang tidak sama diantara anggota grup tersebut. Jika varians sama dan data ini seharusnya terjadi, maka dikatakan ada homoskedastisitas. Sedangkan jika varians tidak sama, dikatakan terjadi heteroskedastisitas (Santoso, 2003). Jika probabilitas dari hasil korelasi tersebut lebih besar dari pada taraf signifikansi yang diharapkan (0,05) maka terjadi homoskedastisitas. Sebaliknya, jika probabilitas dari hasil korelasi tersebut lebih kecil atau sama dengan taraf signifikansi yang diharapkan (0,05) maka terjadi heteroskedastisitas begitu juga sebaliknya jika hasil korelasi lebih besar dari taraf signifikan maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan Tabel pada lampiran 6 tersebut, diketahui hasil korelasi *On The Job Training* (X1) sebesar 0,083 lebih besar dari taraf signifikan (0,05) dan hasil korelasi *Off The Job Training* (X2) sebesar 0,093 lebih besar dari taraf signifikan (0,05) maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.11 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi adalah analisis persamaan garis yang diperoleh berdasarkan perhitungan – perhitungan statistika, umumnya disebut model, untuk mengetahui bagaimana perbedaan sebuah variabel memengaruhi variabel lain (Bungin, 2008:221). Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk meramalkan nilai pengaruh variabel bebas yang terdiri dari *on the job training* (X1), dan *off the job training* (X2) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel terikat	Variabel bebas	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t hitung	Sig t	Keterangan
		B	Beta			
Y	X1	0,400	0,573	3,965	0,000	Signifikan
	X2	0,428	0,374	2,588	0,015	Signifikan
Konstanta		6,620		5,265	0,000	
R		909				
R Square		826				
Adjusted R Square		813				
F Hitung		66,056				
Signifikansi F		0,000				
N		30				

Sumber :Data primer diolah (lampiran 8), 2015.

Keterangan : X1 = On the job training
 X2 = Off the job training
 Y = Kinerja karyawan

Persamaan regresi

Persamaan regresi yang digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2$$

Berdasarkan Tabel 4.11 di dapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,573X_1 + 0,374X_2$$

Dari persamaan diatas dapat di interpretasikan sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan akan meningkat untuk setiap penambahan x_1 (*on the job training*), jadi apabila *on the job training* mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,573 satuan dengan asumsi variabel yang lainya dianggap konstan.
2. Kinerja karyawan akan meningkat untuk setiap penambahan x_1 (*on the job training*), jadi apabila *off the job training* mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,374satuan dengan asumsi variabel yang lainya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi diatas, dapat di ketahui bahwa *on the job training* dan *off the job training* memiliki arah hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain apabila *on the job training* dan *off the job training* meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (*R Square*)

Nilai *R square* digunakan untuk mengetahui besar konstribusi variabel bebas *on the job training* (X_1) dan *off the job training* (X_2) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau konstribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada Tabel lampiran 6 diperoleh *R square* (koefisien determinasi) sebesar 0,826, yang berarti bahwa 82,6% variabel terikat kinerja karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebas *on the job training* (X_1) dan *off the job training* (X_2). Sedangkan sisanya 17,4% kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi (*R square*) juga didapat koefisien korelasi (R) yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas *on the job training* dan *off the job training* dengan variabel terikat kinerja karyawan. Pada Tabel lampiran 6 nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,909, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel

bebas *on the job training* dan *off the job training* dengan variabel terikat kinerja karyawan termasuk dalam kategori sangat kuat karena berada pada antara 0,800-1000. Hubungan antara variabel bebas *on the job training* dan *off the job training* dengan variabel terikat kinerja karyawan bersifat positif, jika *on the job training* dan *off the job training* semakin ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

4.12 Uji Hipotesis

4.12.1 Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh *on the job training* (X1), dan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) Perum Bulog Sub Divre Probolinggo. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi t dan nilai alpha. Apabila nilai signifikansi $t < \alpha$ (0.05) maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, sebaliknya jika signifikansi $t > \alpha$ (0.05) maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Berikut ini adalah hasil Uji t yang diperoleh dengan menggunakan software SPSS :

Berdasarkan Tabel pada lampiran 7, diketahui:

- a. Dalam uji t untuk *on the job training* (X1) diperoleh nilai koefisien beta sebesar 0,573 menunjukkan bahwa pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan sebesar 57,3% dan nilai signifikansit sebesar 0,000 dan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikansi $t < \text{nilai alpha}$ ($0,000 < 0,05$) maka H1 diterima, sehingga variabel *on the job training* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- b. Dalam uji t untuk *off the job training* (X2) diperoleh nilai koefisien beta sebesar 0,374 menunjukkan bahwa pengaruh *off the job training* terhadap kinerja karyawan sebesar 37,4% dan nilai signifikansit sebesar 0,015 dan nilai alpha

sebesar 0,05. Karena nilai signifikansi $t < \text{nilai alpha}$ ($0,015 < 0,05$) maka H2 diterima, sehingga variabel *off the job training* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

4.12.2 Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji apakah koefisien regresi masing – masing variabel *on the job training* (X1) dan *off the job training* (X2) yang dihasilkan dari persamaan regresi tersebut secara bersama – sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan dan memberikan kontribusi untuk memprediksi variabel terikat kinerja karyawan (Y) Perum Bulog Sub Divre Probolinggo. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikansi F dan nilai alpha. Jika signifikansi $F < \text{alpha}$ (0.05) maka secara simultan variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dan sebaliknya jika signifikansi $F > \text{alpha}$ (0.05) maka secara simultan variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Berikut ini adalah hasil Uji t yang diperoleh dengan menggunakan software SPSS :

Berdasarkan Tabel pada lampiran 7, diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000 dan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikansi $F(0,000) < \text{nilai alpha}(0,05)$ maka H3 diterima yang berarti bahwa semua variabel bebas (*on the job training* dan *off the job training*) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan terhadap variabel terikat. Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa dari kedua variabel bebas, variabel *on the job training* merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

4.13 Pembahasan Hasil Penelitian

4.13.1 Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan *on the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shabir (2012) yang hasilnya menyatakan bahwa *on the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam melaksanakan *on the job training* yang meliputi promosi jabatan yang diukur berdasarkan waktu dan asistensi, dan penugasan sementara yang diukur berdasarkan kemampuannya. Perum Bulog Sub Divre Probolinggo akan mempromosikan jabatan seorang karyawan dengan melakukan seleksi dengan mempertimbangkan kemampuan karyawan dan masa kerja karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan yang baik, lebih diutamakan untuk mengikuti *the job training*. Pelaksanaan *on the job training* yang lebih fleksibel untuk dilakukan diharapkan lebih mampu untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil yang menunjukkan *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berarti pelaksanaan *on the job training* direspon secara positif oleh karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo, sehingga *on the job training* yang dilakukan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo akan membantu terjadinya peningkatan kinerja karyawan. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Simamora (2006: 317) bahwa *on the job training* dapat berfaedah dalam melatih karyawan yang baru diangkat maupun karyawan yang sudah berpengalaman.

4.13.2 Pengaruh *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan *off the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shabir (2012) yang hasilnya menyatakan bahwa *off the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam melaksanakan *off the job training*, Perum Bulog Sub Divre Probolinggo memilih karyawan berdasarkan kemampuan dan masa kerja karyawan. Karyawan dengan kemampuan yang baik akan lebih berpeluang untuk dapat mengikuti *off the job training* yang dilakukan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo. Karyawan tersebut akan lebih banyak mendapat materi tentang pemahaman tugas-tugas yang baru. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, *off the job training* yang dilakukan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo mampu menghasilkan pemahaman materi yang baik kepada karyawan, sehingga diharapkan dengan adanya *off the job training* mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil yang menunjukkan *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berarti pelaksanaan *off the job training* juga direspon secara positif oleh karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo walaupun persentase pengaruhnya lebih kecil dibandingkan *on the job training*, sehingga *off the job training* yang dilakukan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo juga mampu membantu terjadinya peningkatan kinerja karyawan.

4.13.3 Pengaruh secara Simultan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan *on the job training* dan *off the job training* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini pihak Perum Bulog Sub Divre Probolinggo harus memberikan masing - masing pelatihan *on the job training* dan *off the job training* pada setiap karyawannya. Pentingnya kedua jenis pelatihan tersebut diberikan agar karyawan mendapatkan materi sekaligus praktek pelatihannya, jika karyawan hanya mendapat materi pelatihan yang di dapat dalam *off the job training* apabila materi tersebut tidak di praktekkan dalam *on the job training* atau sebaliknya maka hal tersebut akan tidak efektif.

On the job training yang dilakukan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo lebih dominan dibandingkan dengan *off the job training*. Metode yang dilakukan dalam pelaksanaan *on the job training* meliputi promosi jabatan yang diukur dengan waktu dan asistensi, penugasan sementara yang diukur dengan melihat kemampuan karyawan cenderung lebih mudah untuk dilakukan karena dalam pelaksanaannya dilakukan didalam perusahaan itu sendiri, sehingga dapat lebih menghemat biaya dan menghemat waktu. Sedangkan untuk melaksanakan *off the job training* dalam kenyataannya lebih sulit untuk dilakukan karena membutuhkan perencanaan yang lebih agar tidak mengganggu pekerjaan karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut. Dari segi biaya pelaksanaan *off the job training* lebih besar dibandingkan *on the job training*, hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan *off the job training* dibutuhkan biaya lebih untuk mendatangkan instruktur dan biaya-biaya lain seperti perjalanan, penginapan, uang saku, dan lain-lain.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Hasil penelitian melalui analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa *On The Job Training* yang dilakukan Perum Bulog Sub DivreProbolingo mempunyai hasil yang positif sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perum Bulog Sub DivreProbolingo akan mempromosikan jabatan seorang karyawan dengan melakukan seleksi dengan mempertimbangkan kemampuan karyawan dan masa kerja karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan yang baik, lebih diutamakan untuk mengikuti *the job training*.
2. *Off The Job Training* yang dilakukan Perum Bulog Sub DivreProbolingo mempunyai hasil yang positif sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, *off the job training* yang dilakukan Perum Bulog Sub DivreProbolingo mampu menghasilkan pemahaman materi yang baik kepada karyawan, sehingga diharapkan dengan adanya *off the job training* mampu meningkatkan kinerja karyawan.
3. Hasil penelitian ini juga diketahui bahwa secara simultan *On The Job Training dan Off The Job Training* yang dilakukan Perum Bulog Sub DivreProbolingo mempunyai hasil yang positif sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan di Perum Bulog Sub DivreProbolingo dapat meningkatkan pemahaman materi sebagai dasar melakukan *on the job*, untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

5.2 Saran

Ada beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk langkah-langkah selanjutnya, diantaranya sebagai berikut:

1. *On The Job Training* dan *Off The Job Training* yang dilakukan perusahaan kepada karyawan Perum Bulog Sub Divre Probolinggo dinilai telah dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan itu harus dipertahankan tetapi akan lebih baik lagi jika *On The Job Training* dan *Off The Job Training* lebih ditingkatkan lagi kedepannya. Mengingat bahwa *On The Job Training* dan *Off The Job Training* merupakan upaya pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.
2. Kinerja karyawan di Perum Bulog Sub Divre Probolinggo dinilai sudah baik dan harus dipertahankan. Namun langkah lebih baik lagi apabila ditingkatkan dengan cara melakukan pelatihan baik menggunakan *On The Job Training* ataupun *Off The Job Training* secara berkesinambungan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Pelatihan pada Perum Bulog Sub Divre Probolinggo sebaiknya lebih banyak memberikan pelatihan *off the job training* kepada karyawannya, agar pemahaman materi pada setiap karyawan lebih di kuasai dalam menerapkan di pekerjaan mereka

4. Lingkungan kerja yang lebih bagus dan tertata rapi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut.